

**Desempeño y perfil de poder: estilos de liderazgo en el sector
educativo. Caso Universidad de Antioquia**

Gloria María Ceballos Maya

Maritza Restrepo Millán

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración, MBA
Medellín
2018**

**Desempeño y perfil de poder: estilos de liderazgo en el sector
educativo. Caso Universidad de Antioquia**

Gloria María Ceballos Maya

Maritza Restrepo Millán

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesor: Francisco López Gallego. Ph.D

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración, MBA
Medellín
2018**

Contenido

	Pág
Introducción	7
1. Objetivos	9
1.1. Objetivo general	9
1.2. Objetivos específicos	9
2. Planteamiento del problema	10
2.1. Definición	10
2.2. Justificación	13
3. Marco conceptual	15
4. Materiales y métodos	32
4.1. Materiales	32
4.2. Metodología	34
5. Desarrollo del proyecto	36
6. Conclusiones	54
7. Recomendaciones	58
Referencias	59

Lista de figuras

	Pág
Figura 1. Modelo bidimensional, los estilos básicos de comportamiento de líder, propuestos por Hersey y Blanchard	19
Figura 2. Modelo de liderazgo situacional - niveles de madurez	21
Figura 3. Factores que afectan el desempeño en el puesto.	31
Figura 4. Respuesta a la primera pregunta de la encuesta de satisfacción laboral	42
Figura 5. Nivel de efectividad de los directivos	47

Lista de tablas

	Pág
Tabla 1. Clasificación de unidades académicas por área del conocimiento. Universidad de Antioquia	32
Tabla 2. Encuesta de satisfacción laboral	33
Tabla 3. Porcentaje de cumplimiento del Plan de Acción 2015-2018. Universidad de Antioquia	37
Tabla 4. Porcentaje de cumplimiento del Plan de Acción 2015-2018 por unidad académica	38
Tabla 5. Docentes encuestados por unidad académica	40
Tabla 6. Resultados de la encuesta de satisfacción laboral	41
Tabla 7. Muestra poblacional de directivos	46
Tabla 8. Resultados encuesta a directivos	49

Resumen

La Universidad de Antioquia es una institución de educación superior de carácter público, que plantea en su visión ser reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia académica y por su innovación al servicio de la sociedad, de los territorios y de la sostenibilidad ambiental. Enmarcada en estos retos, presupone alcanzar altos niveles de gestión, cumplimiento de sus objetivos misionales y liderazgo por parte de la alta dirección.

Esta investigación busca, mediante la aplicación de un instrumento de carácter cualitativo, determinar las posibles relaciones del desempeño con la satisfacción laboral de los profesores, y el estilo de liderazgo y perfil de poder de los directivos de seis unidades académicas de la Universidad, con el fin de poder extraer algunos elementos de referencia para futuros planes de carrera, formación y gestión del potencial, que se puedan desarrollar e implementar en la institución. Una vez analizados los resultados de las encuestas, es posible concluir que no existe relación directa entre estas variables que permita dar orientaciones sobre el tipo de líder más efectivo que requiere este tipo de organizaciones.

Palabras claves: Liderazgo, Poder, Política, Satisfacción laboral, Desempeño.

Abstract

The University of Antioquia is a public institution of higher education, recognized nationally and internationally for its academic excellence and its innovation and support of the community, the territories and the environmental sustainability. Framed in these challenges, it presupposes reaching high levels of management, the achievement of mission objectives and the commitment on behalf of the senior leadership support.

This research is focused on determining the possible relationships of performance with the job satisfaction of teachers, and the leadership style and power profile of the directors of six academic units of the University through the application of a qualitative instrument. In order to extract some reference elements for future career plans, training and potential management, which can be developed and implemented in the institution. Once the results of the surveys have been analyzed, it is possible to conclude that there is no direct correlation between these variables that would allow us to give guidance on the most effective type of leader that this type of organizations requires.

Key words: Leadership, Power, Politics, Job satisfaction, Performance.

Introducción

Cada día es más evidente la existencia de cambios sustanciales en la concepción del trabajo, la naturaleza misma de los empleos y los propósitos que motivan a los empleados a realizar una tarea o labor. Estos cambios han generado diferentes tipos de intereses entre los líderes de las organizaciones y, en general, dentro de las mismas, basados no sólo desde la perspectiva económica, sino también desde una concepción social. En este sentido, es necesario el establecimiento de nuevas relaciones y conductas al interior de las organizaciones, que estimulen el mejoramiento del desempeño laboral para fortalecer la competitividad y el logro de los objetivos organizacionales, sin dejar de lado el talento humano como fuente sustancial de la función.

La Universidad de Antioquia, como institución de educación superior, no es ajena a estas nuevas dinámicas, por lo que para generar este cambio, se hace necesario encontrar formas diferentes de ver y entender el comportamiento de las personas en la institución, de modo que se faciliten transformaciones conductuales individuales, tendientes a buscar el logro de los objetivos institucionales.

Partiendo de las particularidades de cada una de las unidades académicas que integran la Universidad y de la orientación o características propias de su quehacer, buscamos clasificarlas teniendo como referencia el logro de los objetivos trazados en el plan de desarrollo, que son medidos a través de un sistema de información para el seguimiento y evaluación de los planes de acción institucionales – Strategos Web.

Si se parte de la premisa de que la efectividad de una organización está determinada en gran medida por la calidad de sus líderes, es de vital importancia conocer los estilos de liderazgo y tipo de poder que éstos exhiben, así como el nivel de satisfacción de los trabajadores con los que se relacionan.

Para esta investigación se aplicó una encuesta de carácter cualitativo descriptivo a los directivos de seis unidades académicas de la Universidad, con la que se pretendía establecer la autopercepción que ellos tienen sobre su estilo de liderazgo y perfil de poder; adicionalmente, se aplicó otro instrumentos a los profesores de estas unidades, con el fin de evaluar su nivel de satisfacción laboral en la dependencia y la Institución. Finalmente, estos resultados fueron contrastados con los valores reportados en Strategos en referencia al cumplimiento de los objetivos del plan de acción institucional 2015-2018.

Los hallazgos de este estudio llevan a concluir que en los líderes encuestados predomina la autopercepción por un estilo de liderazgo Persuasivo (S2) y Colaborativo (S3), en los que sobresalen unos comportamientos orientados a las personas y las relaciones, sin olvidar el compromiso por la tarea; acompañado por un tipo de poder Legítimo, que se sustenta en los cargos que ocupan los directivos en sus dependencias. En cuanto a la satisfacción laboral, la mayoría de los docentes encuestados manifiestan encontrarse satisfechos y orgullosos en la organización y con su líder. Finalmente, se encontraron diferentes niveles de desempeño en el logro de los indicadores trazados en el plan de acción de cada unidad académica, lo que ha permitido concluir que no existen relaciones directas entre estas variables.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Determinar relaciones entre el desempeño, la satisfacción laboral de los profesores y el estilo de liderazgo y perfil de poder de los directivos, de seis unidades académicas de la Universidad de Antioquia, con el fin de establecer si existe una relación entre la orientación de dichas unidades y de sus directivos, así como la satisfacción laboral reportada por sus profesores, con el logro de los objetivos planteados en sus planes de acción y, con base en ello, hacer recomendaciones.

1.2. Objetivos específicos

1. Identificar los niveles de gestión del desempeño de las unidades académicas en estudio.
2. Conocer el nivel de satisfacción laboral de los profesores de las unidades académicas en estudio.
3. Identificar el estilo de liderazgo y perfil de poder predominante de los directivos de las unidades en estudio.
4. Relacionar el nivel de satisfacción laboral, los estilos de liderazgo y el perfil de poder con los resultados alcanzados en la calificación de desempeño, según los resultados arrojado por Strategos.

2. Planteamiento del problema

2.1 Definición

La Universidad de Antioquia es una institución pública de educación superior del orden departamental, con más de 200 años de existencia. Desde el año 1995, que se formuló el primer Plan de Desarrollo 1995-2006, “La Universidad para un nuevo siglo de las luces”, la institución ha venido concertando los temas estratégicos, objetivos, metas e indicadores con la administración central (vicerrectorías y direcciones), para luego socializarlos con las unidades académicas, las cuales establecen a partir de éstos y por medio de los planes de acción trienal, sus respectivas contribuciones. La Institución cuenta con 14 unidades administrativas, entre vicerrectorías y direcciones, y 23 unidades académicas, entre facultades, escuelas, institutos y una corporación.

A través de un Sistema de Información para el seguimiento y evaluación de los planes de acción institucionales – Strategos Web, se realiza un proceso de seguimiento o monitoreo semestral a los avances alcanzados, con el objetivo de conocer el porcentaje de ejecución del plan y establecer acciones de mejoramiento. Los resultados muestran el nivel de gestión logrado por cada una de las unidades académicas y administrativas. La suma de estos logros expresa el nivel de cumplimiento de la Institución frente a los retos del plan.

Según el Capítulo II, Artículo 12, del Acuerdo Superior 237 de 2002, sobre evaluación y asignación de puntos por desempeño administrativo: “A los docentes que desempeñen cargos académico – administrativos, se les reconocerá puntos constitutivos de salario, con vigencia al 1 de enero de cada año, si el resultado de la evaluación de su desempeño es igual o superior al ochenta (80) porciento, según la siguiente tabla” (p. 9).

En el Artículo 13 del mismo Acuerdo, se establece:

Las actividades de administración académica serán evaluadas por el superior inmediato, teniendo en cuenta la evaluación de los pares del mismo nivel de administración de la unidad, y la de los administrados directamente. La evaluación considerará los indicadores de calidad de la gestión, con base en el plan de acción y su articulación con el plan de desarrollo institucional. (2002, p. 10)

Partiendo del concepto de estructura organizacional, podemos enmarcar a la Universidad como una burocracia profesional, donde el trabajo es desarrollado por profesionales formados y adocotrados, con un alto grado de control y libertad sobre la labor que realizan, lo que puede influir sobre el nivel de autoridad que deberían ejercer los directivos (Mintzberg, 2001).

La base operativa de estas organizaciones educativas está conformada por profesionales que planean, ejecutan y controlan su labor, supervisados por pares que son nombrados en cargos directivos, y que no poseen capacitación formal en áreas administrativas. Se trata entonces de docentes e investigadores, en la mayoría de los casos, que deben asumir la gestión de las decanaturas, vicedecanaturas o la dirección de departamentos o institutos de las diferentes unidades académicas, lo que ha permitido evidenciar el no tránsito por una formación académica hacia una más de tipo administrativo.

El profesor Soto Lombana, ex decano de la Facultad de Educación (2016), hace una importante reflexión sobre la elección de los decanos, que ratifica el tipo de poder legítimo que predomina en la Universidad:

El modelo de designación de decanos que tiene la Universidad de Antioquia es digno de defender; está fundamentado en indicadores objetivos como la hoja de vida y la propuesta de gobierno de los candidatos; lastimosamente la consulta a los estamentos no tiene un peso específico en la elección, más allá de indicarle al

representante profesoral por cuál candidato deben votar (estudiantes y egresados tienen escasa participación en la consulta). Lo cierto es que en la Universidad de Antioquia es el Consejo Superior Universitario-CSU el máximo órgano de dirección que tiene la responsabilidad de elegir a los decanos y es deber de los mismos articularse con las iniciativas del rector y, de común acuerdo, empujar en la misma dirección los planes de acción y de desarrollo que aprueba el CSU. (Mesa de interlocución-contenido UdeA., 2016, p. 5)

Estos directivos de la Universidad tienen grandes retos en el siglo XXI para continuar aportando al desarrollo de la sociedad, desde el cumplimiento de sus funciones misionales: docencia, investigación y extensión. Al interior de la Universidad existen unidades académicas que históricamente se muestran como grandes generadoras de ingresos, especialmente con la venta de servicios, o que están a la vanguardia en temas de investigación e innovación, tales como las facultades de Ingeniería, Medicina y Salud Pública; y otras que por su misma naturaleza, como las facultades que pertenecen a las áreas de las ciencias sociales y humanas o a las artes, se caracterizan más por la extensión solidaria o de servicio a la comunidad, por lo tanto el impacto de su gestión es más social que económico.

Basado en lo anterior, sería importante conocer si existen relaciones entre la gestión que realizan y el estilo de liderazgo y/o el perfil de poder que caracteriza a los directivos de estas unidades. En este sentido, lo que se busca es conocer posibles relaciones entre el nivel de satisfacción laboral que manifiestan los profesores de cada una de estas unidades, con el estilo de liderazgo y el perfil de poder de los directivos de las mismas, en relación con los niveles de gestión alcanzados en sus respectivos planes de acción, con miras a establecer bases para posteriores planes de carrera, formación y gestión del potencial.

2.2 Justificación

La Universidad para el 2027, como institución pública, contempla en su visión (Plan de Desarrollo 2017 – 2027, “Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios”) ser reconocida a nivel nacional e internacional por su excelencia académica y por su innovación al servicio de la sociedad, de los territorios y de la sostenibilidad ambiental. Esto supone grandes retos globales relacionados con la paz, la eliminación de las desigualdades, el fortalecimiento de la democracia, y el cuidado del ambiente y de la biodiversidad.

Lo anterior, requiere de un gran liderazgo por parte del rector y de su equipo directivo, tal como lo expresa Yarce (2015)¹, profesor universitario por más de 40 años, ex rector de la Universidad del Valle y autor de 28 libros relacionados con ética, liderazgo y valores, en una entrevista hecha al Observatorio de la Universidad Colombiana, donde plantea que “falta liderazgo en los directivos educativos colombianos para pensar en un proyecto de universidad al servicio del país, más allá de las aulas y centrado en el desarrollo de las personas, en vez de la construcción de edificios” (p. 1).

Como apoyo a lo anterior, existe un estudio realizado por los docentes Pérez, Jiménez y Romo (2017) sobre la caracterización del Liderazgo Transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia), donde se encontró que: “un líder posibilita la transformación de las capacidades individuales, convirtiéndolas en fortalezas organizacionales para ponerlas al servicio de la organización y, con ello, permitir su sostenibilidad y perdurabilidad” (p. 48). En la dirección universitaria el Liderazgo Transformacional debe apuntar, en el marco de una gran transformación organizacional, a la solución de las grandes problemáticas vigentes dentro de la

¹ Entrevista realizada por la Asociación de profesores de la Universidad Nacional de Colombia – APUN, en marzo 9 de 2015. Tema: ¿Por qué se necesitan directivos líderes en las Universidades?

educación superior: la calidad de la educación, la financiación, el aumento de la cobertura y el imprescindible relacionamiento con la sociedad, como fuente de sinergias y estrategias, que dentro de las funciones propias, docencia, investigación y extensión, le apunten al desarrollo económico y social.

Lo anterior hace reflexionar sobre la importancia de estudiar e identificar estilos de liderazgo y perfiles de poder de los directivos en la Universidad, más en momentos como el actual, que demandan estrategias ambiciosas en términos de mejoramiento de la calidad, ampliación de cobertura, financiación, entre otros, que requieren del compromiso y participación de todos los estamentos, pero, sobre todo, de un líder que jalone dichos procesos. Esto nos permitirá hacer algunas inferencias sobre posibles planes de carrera, formación y gestión del potencial, que se puedan desarrollar e implementar, con el propósito de mejorar las competencias y gestión que tengan los directivos de las diferentes unidades académicas de la Universidad.

3. Marco conceptual

El concepto de liderazgo ha tenido enfoques diferentes, según los diversos autores y teorías. John Maxwell (1996), por ejemplo, habla del líder como aquella persona que otros querrán seguir, en el que reposa la tarea fundamental de conseguir y mantener a los mejores dentro de su equipo, si bien lo más importante dentro de una organización es su personal. Para él, un buen líder es capaz de transmitir su visión y rodearse de las personas idóneas que la capten, le ayuden a materializarla y, en esta medida, conseguir incrementar el rendimiento de sus grupos de trabajo y su organización. Peter Senge (2012), por su parte, concibe a los líderes como personas especiales que participan en las organizaciones, tomando decisiones importantes con visión de futuro, que prueban ideas o estrategias nuevas y son capaces de inspirar y dirigir a sus grupos hacia la consecución de las metas.

Weber (2002), habla del carisma como “cualidad, que pasa por extraordinaria (...), de una personalidad, por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas -o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro-, o como enviados de dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder” (p. 193). Este autor introdujo el término apuntando más a una propuesta sobre tipos de dominación, que como formas de liderazgo. Autores contemporáneos de la Administración han adaptado de las Ciencias Sociales posturas relacionadas con el carisma hacia una tipología de liderazgo.

En los años 1940, el estudio del liderazgo estuvo centrado en el análisis de los rasgos *per se*, y sugería ciertas características especiales y esenciales (inherentes a cada individuo) para poder ejercer un liderazgo eficaz. Autores como Gary Yukl (2008), afirma que poseer ciertos rasgos aumenta la probabilidad de ejercer un buen liderazgo, pero no es una garantía de su eficacia. Entre los principales rasgos se encuentran: adaptabilidad a las situaciones, alerta al medio social, ambición y

orientación a los logros, asertividad, seguridad, decisión, persistencia, resistencia a la tensión y deseo de asumir responsabilidades, entre otros.

Warren Bennis (1984) fue más allá e identificó otros rasgos. Él plantea que los líderes, en la medida que construyen ambientes en los que la gente se sienta importante y parte del equipo, promueven el buen desempeño, estimulando además el aprendizaje, la competencia y la motivación por el trabajo. Para Bennis, existen siete características del desempeño eficaz: conocimiento del negocio, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales, historial, buen sentido, juicio y carácter. En *The 4 competencies of Leadership* plantea que el liderazgo efectivo implica la gestión de (1) atención (a través del compromiso con una visión), (2) el significado (comunicación de la visión), (3) la confianza y (4) el yo. Los efectos del liderazgo - empoderamiento- son que las personas se sienten significativas, el aprendizaje y la competencia importan, y hay un sentido de comunidad.

Las teorías sobre el concepto de liderazgo han evolucionado para sugerir que su efectividad dependerá del ajuste entre personalidad, tarea, poder, actitudes y percepciones. Las teorías se abocan ahora por enfoques más desde el punto de vista situacional, en los que el centro de atención es el comportamiento del líder y los miembros de su grupo (seguidores) en situaciones diversas, abandonando así la idea de habilidades innatas o potenciales para el liderazgo, y dando paso a la posibilidad de adaptación y capacitación de los líderes, según la situación en que se encuentren.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), argumentan que el interés de encontrar una fórmula o característica única para un buen líder en todas las situaciones, no ha encontrado un asidero puntual. Es así como “la conducta del liderazgo necesaria para destacar el desempeño depende principalmente de la situación: lo que es liderazgo efectivo en una situación podría ser incompetencia desorganizada en otra” (p. 318).

En este mismo sentido, surgieron diferentes modelos posteriormente: Fred E. Fiedler (1967, citado en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998) habla del Modelo de liderazgo de contingencia, el cual supone que el rendimiento de los grupos depende de la interacción entre el estilo de liderazgo y lo favorable que sean las situaciones. El liderazgo se contempla como una relación basada en el poder y la influencia. Este modelo plantea varios factores o situaciones que determinan el grado de efectividad de un estilo enfocado a la tarea o a la relación: la *relación miembro-líder*, el cual hace referencia al grado de confianza, aceptación y respeto de los subordinados por su líder. Un segundo factor es la *estructura de la tarea*, y tiene que ver con el grado de estructuración de una función, deber o trabajo con sus requisitos, a las diferentes alternativas que pueden surgir para solucionarlo y a la retroalimentación que el líder pueda brindar por el éxito (o fracaso) en la labor desarrollada. Y un tercer factor es el *poder del cargo*, el cual se basa en la posición (jerarquía) que le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él.

Robert J. House (1974, citado en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998), por su parte, habla del Modelo de la orientación a los objetivos o camino-meta, el cual supone que los líderes son eficaces por su impacto sobre la motivación, el rendimiento y la satisfacción de sus subordinados. Se centra en cómo el líder influye en la percepción que tienen los miembros del grupo de los objetivos del trabajo, los objetivos de autodesarrollo y los caminos para alcanzar esos objetivos. Esta teoría plantea cuatro conductas específicas de un líder o estilos de liderazgo: directiva, de apoyo, participativa y de logro. Sin embargo, esta teoría no hace énfasis en ningún rasgo propio o característico del líder, en su lugar, plantea que éste utiliza el estilo de liderazgo más adecuado en cada situación, lo cual contradice hasta cierto punto, lo planteado anteriormente por Fiedler.

Según House, los estilos de liderazgo dependerán de las variables situacionales que están relacionadas con los subordinados (nivel de autoritarismo y control que requieren, y el grado de habilidad que tienen para lograr los objetivos) y con el entorno

(estructura de la tarea, la autoridad o jerarquía formal del líder, y la satisfacción y relación entre los miembros del grupo de trabajo):

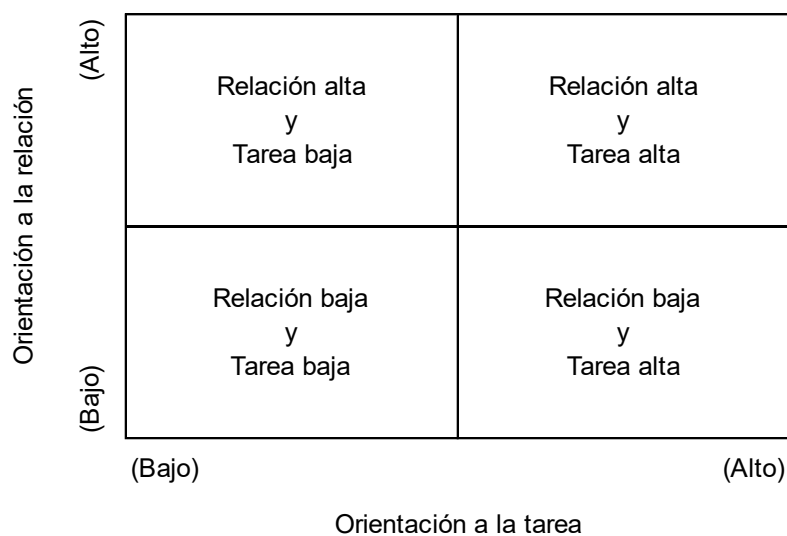
- *Directivo*: el líder proporciona gran estructura y es necesaria la presencia de una gran autoridad.
- *De apoyo*: el líder ofrece gran consideración a sus seguidores, no se requiere ejercer gran autoridad y las tareas son sencillas y repetitivas, y hace falta mayor cohesión en el grupo de trabajo.
- *Participativo*: el líder genera las condiciones para promover la participación de los integrantes del grupo de trabajo en la toma de decisiones, quienes manifiestan una gran capacidad, las tareas tienden a ser diversas y complejas.
- *Orientado al logro*: el líder establece objetivos difíciles, pero alcanzables (estructura), premiando el buen desempeño de los seguidores; las tareas son simples y repetitivas.

Por otro lado, está la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) de Paul Hersey y Ken Blanchard (citados en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998), en la que el énfasis recae sobre los subordinados y su nivel de madurez. El líder debe tener la capacidad de percibir o intuir el grado de madurez de sus seguidores o subordinados, y ejercer el tipo de liderazgo que se acomode a tal situación. De aquí se desprende un concepto importante en esta teoría: *disposición*, como la habilidad y voluntad de las personas (seguidores) para asumir la responsabilidad de encaminar su conducta hacia la realización de su trabajo.

El modelo de Hersey, Blanchard y Johnson (1998), se basa en el enfoque de cada líder: hacia la conducción (conducta o comportamiento de tarea) o el apoyo socio-emocional (conducta o comportamiento de relación), según cual sea la situación y el nivel de madurez de sus subordinados. Estos dos estilos de liderazgo marcarán los estilos de cada gerente.

- *Comportamiento de tarea:* el líder define y organiza las funciones y tareas de los miembros de su grupo de trabajo (seguidores); indica cómo llevarlas a cabo y controla el resultado. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación (unilateral) y medios verificables para el cumplimiento del trabajo.
- *Comportamiento de relación:* el líder fomenta la participación (comunicación bilateral) y la toma de decisiones por parte de sus seguidores, aporta valor y colabora con el equipo. El principal interés del líder es el de mantener buenas relaciones entre él y los miembros del equipo (seguidores).

Figura 1. Modelo bidimensional, los estilos básicos de comportamiento de líder, propuestos por Hersey y Blanchard



Fuente: Hersey, Blanchard y Johnson, 1998.

El modelo estableció así que los líderes podían enfocar su comportamiento hacia esas dos orientaciones en mayor o menor medida, dependiendo de la situación, como se muestra en la Figura 1. Este esquema da origen a cuatro estilos básicos de liderazgo que resultarán efectivos o no, dependiendo de cada situación.

Como se puede observar, el líder puede emplear ambos tipos de estilo directivo (orientado a la tarea o a las relaciones) en diferentes grados, dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

- *Estilo E1 o S1 (Directivo)*: alta orientación a la tarea y baja orientación a la relación. El líder da instrucciones específicas y supervisa continuamente.
- *Estilo E2 o S2 (Persuasor)*: alta orientación a la tarea y alta orientación a la relación. El líder explica sus decisiones e intenta proveer la información necesaria para que el equipo acepte sus ideas.
- *Estilo E3 o S3 (Participativo)*: alta orientación a la relación y baja orientación a la tarea. El líder comparte sus ideas y facilita la toma de decisiones.
- *Estilo E4 o S4 (Delegativo)*: baja orientación a la relación y baja orientación a la tarea. Poca presencia del líder, las decisiones son tomadas por miembros del equipo.

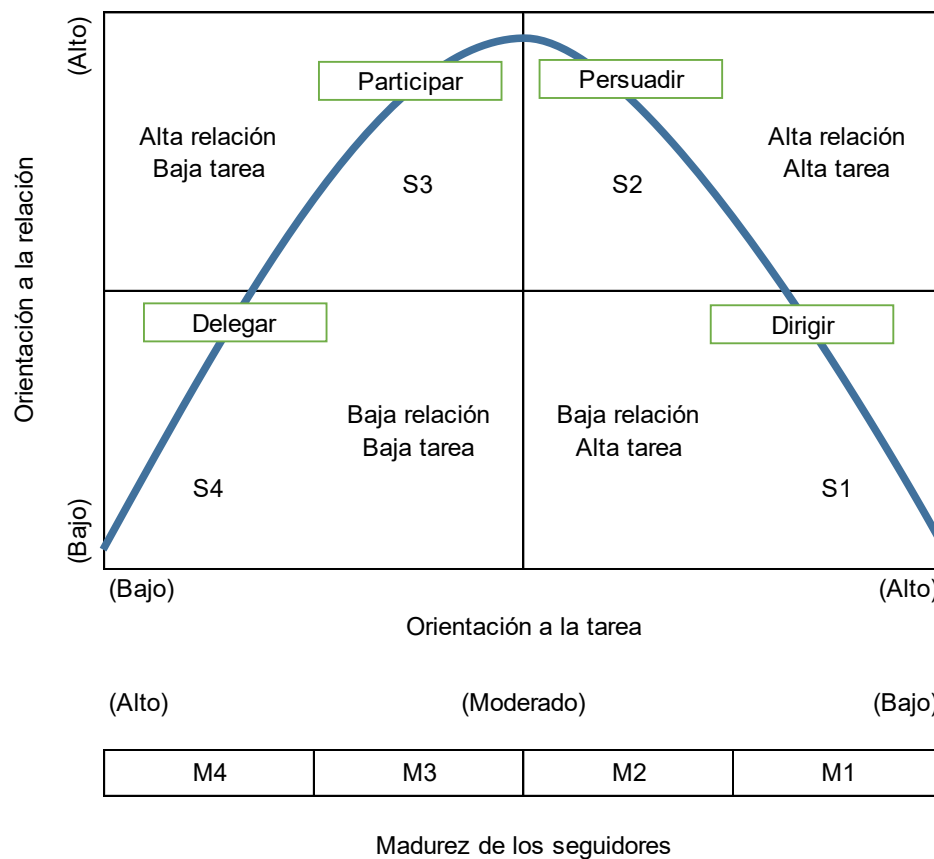
La Teoría del Liderazgo Situacional incluye, adicional a los conceptos de orientación a la tarea y a las relaciones, un tercer componente: el nivel de madurez de los subordinados con respecto a una tarea específica, entendiendo éste como la capacidad de fijar metas elevadas pero alcanzables (motivación, logro); la disposición y capacidad para asumir responsabilidades; y el nivel de educación y/o experiencia de un individuo o un grupo. En este sentido y, teniendo como referencia una única tarea, según el grado de madurez de su equipo, el gerente debe asumir una posición diferente.

Es así como cada uno de los estilos antes mencionados, se adaptará a los distintos niveles de madurez de los miembros del equipo. Hersey y Blanchard (1998) definen cuatro niveles de madurez:

- *M1*: bajos niveles de madurez relacionados con la tarea, se corresponde con personas o equipos poco capacitados para realizar la tarea y/o inseguros.
- *M2*: niveles de madurez bajos a moderados, los equipos aún presentan carencias o dificultades para realizar la tarea, pero con disposición y confianza.

- *M3*: niveles de madurez moderados a elevados, equipos capacitados para llevar a cabo la tarea, pero inseguro y/o no dispuestos.
- *M4*: niveles de madurez pertinente a la tarea, equipos capacitados, dispuestos y con confianza.

Figura 2. Modelo de liderazgo situacional - niveles de madurez



Fuente: Elaboración propia a partir de Hersey, Blanchard y Johnson, 1998.

La Figura 2 muestra la relación entre los diferentes niveles de madurez, en relación con la tarea y los estilos de liderazgo que conviene utilizar, a medida que el subordinado o el equipo evolucionan o transitan de la inmadurez (M1) a la madurez (M4). Según esta teoría, cuando el subordinado manifiesta poca madurez (M1) para la realización de una tarea específica, el estilo E1 (alta orientación a la tarea y baja

al relacionamiento) tiene más probabilidades de éxito. Y así para cada nivel de madurez se aplicaría el respectivo estilo de liderazgo.

3.1 Poder

La manera en que se ejerce o se distribuye el poder es un factor determinante para toda organización. Éste dependerá en gran medida de factores como la actitud ante el trabajo, la motivación o satisfacción ante la organización y la tarea como tal, la comunicación y la retención. De aquí que para un gerente o directivo, sea de vital importancia la manera en que funciona el ejercicio del poder y hasta qué punto ejercer una autoridad o dejar de hacerlo, constituye un balance entre el poder y la política.

En este punto es indispensable diferenciar algunos conceptos, que si bien están muy relacionados entre sí, se configuran dentro de una organización de manera diferente. Hodge y Anthony (1998) hablan de la autoridad como “el derecho formal racional de tomar decisiones e influir en la conducta para implantar decisiones basadas en relaciones organizativas formales” (p. 312). Con esto se hace evidente y necesario que para garantizar la autoridad, la organización debe ser de tipo formal y tener claros aspectos como la relación organizativa entre propietarios, directivos y subordinados. Algún otro tipo de influencia que no cumpla con estos parámetros, se relaciona más con el ejercicio del poder.

Para los autores se configuran cuatro tipos de autoridad:

- *Autoridad Directiva*: derecho a tomar e imponer decisiones. Esta autoridad está basada en la jerarquía oficial, en la que los directivos cuentan con el derecho a tomar decisiones, imponerlas y velar por su cumplimiento.
- *Autoridad de Apoyo o Staff*: derecho a hacer sugerencias y recomendaciones. Dentro de una organización se ejerce constantemente este tipo de autoridad (no

necesariamente desde el nivel directivo), al realizar sugerencias o recomendaciones sobre la solución a cualquier tipo de problemas, sugerir cambios de procedimientos o procesos y, en general, al plantear cualquier tipo de mejora al interior de la organización.

- *Autoridad Situacional*: derecho a tomar decisiones vinculantes dentro de un área o ámbito muy restringido. Contempla una combinación de autoridad directiva y de staff. Generalmente se asocia con la delegación de la autoridad por parte de un directivo para un tema específico. Aquí un subordinado “experto” puede asesorar y, en un momento determinado, tomar las decisiones en el área o tema específico al que le fue delegada la autoridad.
- *Autoridad Operativa*: derecho a trabajar sin excesiva supervisión. Esta autoridad es inherente a cualquier nivel jerárquico dentro de la organización y se basa en dos derechos básicos: el derecho a realizar sus responsabilidades o tareas y el derecho a establecer el cómo y el cuándo realizarlas (dentro de límites razonables).

Ahora bien, si se entiende la autoridad como una fuente de poder, es necesario precisar este último concepto como “capacidad (potencial o actual) de imponer a los demás la propia voluntad, es la capacidad de una persona para influir de la manera deseada en la conducta de otro” (Hodge y Anthony, 1998, p. 315), expresando así un distanciamiento del concepto autoridad en relación con el esquema de organización de tipo formal. De este modo, el poder es un concepto mucho más amplio que el de autoridad. El poder es una capacidad que puede estar basada en múltiples factores como conocimiento, autoridad, información, personalidad y control de recursos.

French y Raven (1959) describieron las bases del poder presente en las organizaciones:

- *Poder Racional/Legal*: aceptado como legítimo por todos los que se hallan implicados. Este tipo de poder se produce cuando el subordinado reconoce la

capacidad y la influencia que sobre él y su trabajo tiene el superior, a partir de una serie de normas, reglas o protocolos reconocidos por las partes como legítimos.

- *Poder de Recompensa*: concesión de beneficios a otros. Este poder se basa en la capacidad y control que tiene una persona para otorgar beneficios a otros, permitiéndole ejercer cierto tipo de manipulación sobre la conducta del otro. Este poder se basa a su vez en dos tipos de fuerzas: el tamaño de la recompensa y la creencia de que será concedida.
- *Poder Coercitivo*: castigar a otros. Este tipo de poder representado en la capacidad y posibilidad de castigar a otra persona es una fuerte representación de poder e influencia, al tiempo que genera una gran motivación para las partes implicadas. Este tipo de poder puede, por su naturaleza, considerarse el opuesto al poder de recompensa, si bien el primero ejerce su poder por medio de la administración de premios, este lo hace por la de castigos.
- *Poder Referente*: identificación con la persona que ostenta una posición de poder. Este tipo de poder en ocasiones es difícil de percibir o reconocer, por lo que no siempre es posible ejercer estas relaciones de poder.
- *Poder Carismático*: personalidad dinámica. Este poder se caracteriza por la influencia o poder generado por la propia personalidad. Algunas personas poseen una personalidad o carisma capaz de provocar que otros la sigan con facilidad. Los líderes carismáticos tienen además la facilidad o poder para ayudar a sus seguidores a conseguir sus metas personales, aun cuando estén siguiendo o procurando las metas de él. Los líderes carismáticos ejercen una gran influencia en las organizaciones, incluso después de su salida.
- *Poder Experto*: amplio conocimiento o habilidad de alto nivel. Este poder está centrado en los conocimientos o habilidades de algunas personas dentro de la organización, y es independiente de la posición o jerarquía que estas personas ocupan dentro de ella. Entre más especializado sea el conocimiento, mayor será el poder que se podrá ejercer.

Ahora bien, los anteriores tipos de poder se ejercen de manera individual, pero a nivel de organización existen otra clase de fuentes de poder que se perciben en torno a la dependencia entre personas, departamentos u organizaciones. Es así como la habilidad para crear dependencias, se considera uno de los determinantes más importantes del poder.

Poder mediante el control de recursos. Al interior de la organización o entre diferentes organizaciones, el control de los recursos (críticos o escasos) genera importantes implicaciones de poder. Los individuos o departamentos que ejercen mayor control sobre los recursos, son los que tendrán mayor poder para influir en las decisiones de la organización.

Poder mediante la resolución de contingencias críticas o estratégicas. Al interior de las organizaciones, los departamentos que cuentan con la facilidad de sortear las amenazas o reducir la incertidumbre ante situaciones adversas, son los que cuentan con un mayor poder de dependencia y podrán influir de manera más directa en la toma de decisiones.

Sustituibilidad. Esta fuente de poder se relaciona estrechamente con las dos anteriores, y se sustenta en la posibilidad que tienen las organizaciones de sustituir al interior de las mismas, sin mayores perjuicios, las habilidades, conocimientos técnicos o recursos escasos con que cuentan algunos departamentos para así disminuir su poder. Esta es una de las decisiones más importantes y cruciales a la que se enfrenta la alta dirección.

El poder y la ubicación en la empresa. Este tipo de poder se evidencia en las personas que tienen el control de la información dentro de un departamento u organización, o que pueden ejercer algún control sobre el acceso a los directivos y, a través de éste, ejercer el poder o la dependencia sobre los otros.

Poder y posición en la organización. Este tipo de poder se enmarca en la posición o jerarquía legítima que ocupa una persona dentro de la organización, y que es pues validada o legal al interior de la misma.

El poder es una fuerza dinámica, compleja y cambiante que utilizan de manera diferente personas y organizaciones con el ánimo de obtener, o al menos intentar alterar o modificar, los resultados que ellos esperan. En esta medida, y teniendo en cuenta sus múltiples fuentes, el poder puede ser una fuerza que exhiban, hasta cierto punto y en determinados momentos, diferentes miembros de la organización. Esta característica propicia que aquellos que lo ostentan, se resistan fácilmente a abandonarla o dejar que sea asumida por otras personas. Debido a que el poder puede existir de una manera descentralizada dentro de la organización, la falta de metas claras y consensuadas, así como la incertidumbre a la que a diario se enfrentan éstas, lleva a que a su interior puedan existir comportamientos políticos, es decir, conductas que buscan ganar y emplear el poder para obtener los resultados deseados.

Es así como, a la par con los temas de liderazgo y poder, también se encuentra el concepto de política. Para Pfeffer (1993) son todas aquellas actividades realizadas dentro de las organizaciones para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos, para alcanzar los resultados deseados en una situación en la que existe incertidumbre o falta de consenso acerca de las opciones. Este concepto deja implícito la necesidad de una oposición para el desarrollo o la gestión de actividades políticas, sin la cual no tendría sentido. El concepto de política no es malo y en ningún caso debe ser entendido como una confrontación, sino más bien como la necesidad de debatir ideas, proyectos, estrategias o acciones dentro de una organización. Entre las razones que motivan conductas políticas están: la escasez de recursos, la toma de decisiones no programadas o que no se corresponden con lineamientos específicos, la falta de claridad en las metas establecidas por la

organización (o departamento), la utilización de nuevas metodologías (tecnología y medio ambiente cambiante), y el cambio organizacional.

Situaciones como éstas, lleva a que al interior de las organizaciones se conformen alianzas o coaliciones que busquen un mayor peso y poder en el desarrollo de sus propias metas. Factores como el control de los recursos críticos y el grado de control sobre las contingencias estratégicas de las empresas, son la base para que al interior de éstas, se pueda establecer un mayor poder. Hodge y Anthony (1998) hablan así de “La inexistencia de acuerdo sobre las metas legítimas de la empresa, que lleva a la formación de coaliciones que intentan llevar a cabo su propia visión de las metas” (p. 326).

3.2 Satisfacción laboral

Otro elemento que se incluye en el análisis del caso de la Universidad de Antioquia es el de la satisfacción laboral. El objetivo es buscar relaciones entre los tipos de poder y autopercepción en la dirección de grupos que revelan los directivos de las unidades académicas en estudio, en relación con la satisfacción laboral que manifiestan los profesores de planta y ocasionales de estas mismas unidades. Este último factor junto con el de liderazgo, han generado bastante interés recientemente en términos de investigación, por la importancia que le conceden al desarrollo de las organizaciones y al logro de sus objetivos o metas, así como por el interés natural de satisfacer las necesidades, expectativas y experiencias de los empleados dentro de una organización.

Varios autores han estudiado el tema de la satisfacción laboral, Locke (1976, citado en Chiang, Gómez y Salazar, 2014) la define como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo” (p. 66). Blum y Naylor (1977)

concuerdan en que la satisfacción laboral surge como el resultado de actitudes diferentes propias de los empleados, que se relacionan con su trabajo y con aspectos como el salario, la supervisión, la permanencia en el empleo, las condiciones laborales, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento, la evaluación, la resolución a los problemas y el trato justo.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996, citados en Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015), hablan de la satisfacción laboral como “conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo; entonces la satisfacción laboral se constituye en un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo” (p. 7).

Para Boada y Tous (1993, citados en Chiang, Gómez y Salazar, 2014), “la satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo” (p. 66), representa un factor fundamental en las investigaciones sobre las organizaciones, si bien la calidad en la vida laboral, puede ser considerado como uno de los principales determinantes en la calidad de la gestión, más cuando, como en este caso, se habla de organizaciones de servicio.

Si se parte de la idea de que la clave del éxito de este tipo de organizaciones es el talento humano, toda vez que su labor es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, su percepción sobre la satisfacción laboral incide en la relación que éstos generan con la organización y, de este modo, en su nivel de compromiso y desempeño. En este sentido, se puede decir que el estudio de la satisfacción laboral se centra en el análisis de las actitudes hacia el trabajo de cada individuo, así como el compromiso organizacional y la implicación laboral.

3.3 Desempeño

Paralelo a los temas ya tratados, encontramos otro de gran importancia y aplicabilidad para este caso de estudio, el desempeño laboral. Sobre este tema es posible encontrar varias posiciones, casi todas referidas a la evaluación del desempeño de los empleados, más allá de la organización como tal. No obstante, Stoner y Freeman (1994), hablan del desempeño laboral como la manera en que los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Esta definición hace referencia a la ejecución de las funciones o tareas por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con el propósito de alcanzar las metas establecidas. De modo que, los administradores deben cerciorarse de que las acciones de los miembros, conduzcan a la obtención de las metas. Esta función de control consta de: 1) establecer normas de desempeño; 2) medir el desempeño actual; 3) comparar este desempeño con las normas establecidas; y 4) si se detectan deficiencias, emprender acciones correctivas.

Drucker (2002), plantea la necesidad de identificar diferentes definiciones de este término, formulando innovadores mecanismos o instrumentos para realizar su medición, no necesariamente en términos financieros. Para él, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: eficiencia y eficacia. El primer concepto hace referencia a “hacer correctamente las cosas”, al logro de los resultados que se correspondan con los insumos utilizados para conseguirlos; el segundo, “hacer las cosas correctas”, como la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Según el autor, la clave del éxito en una organización está precisamente en la eficacia, ya que ni el más alto grado de eficiencia podrá compensar una mala selección de los objetivos o metas.

Robbins (2004) plantea la importancia en la fijación de metas claras, como mecanismo para activar el desarrollo de las actividades y mejorar el desempeño; y

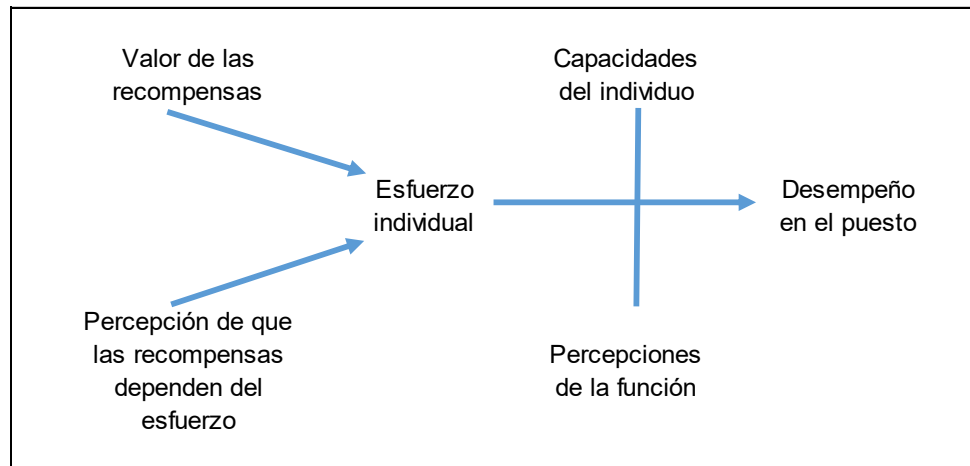
que éste a nivel global será mejor en la medida en que las metas sean más difíciles. Benavides (2002) por su parte, asocia el desempeño con las competencias de los trabajadores, entendidas como los atributos y destrezas visibles que aportan al trabajo para llevar a cabo sus responsabilidades de manera idónea y eficiente, afirmando que entre mejores sean éstas, mejor será el desempeño.

Estas definiciones coinciden relativamente con el concepto general de logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible tener en cuenta la capacidad, mostrada o adquirida, presente en sus integrantes, para el logro satisfactorio de los resultados trazados con cada uno de los objetivos propuestos.

Chiavenato (2009) plantea que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p. 202). En su libro de *Administración de Recursos Humanos*, establece que la evaluación de desempeño no debe hacerse en términos generales, sino específicamente sobre el puesto que ocupa; y plantea que no debe restringirse al juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado, por lo que se orienta más hacia un desempeño situacional.

Como muestra la Figura 3, para Chiavenato el desempeño en el puesto dependerá de diversos factores, como el valor de las recompensas (remuneraciones) y la percepción de cada individuo sobre lo justas que éstas son con respecto al interés personal por la función y al nivel de esfuerzo que demande, máxime cuando esta última está estrechamente ligada a las habilidades y capacidades personales. La evaluación puede hacerse mediante técnicas que pueden variar considerablemente de una empresa a otra, e incluso de un puesto a otro, según los niveles o las áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación de desempeño sirve para intentar medir determinados objetivos trazados en una empresa u organización y con base en una política de recursos humanos.

Figura 3. Factores que afectan el desempeño en el puesto



Fuente: Chiavenato, 2009.

Para Sastre y Aguilar (2003), "la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo" (p. 321).

Se puede decir que existe consenso entre los autores en relación con el enfoque sobre el concepto de evaluación del desempeño, el cual se orienta principalmente a la forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de los objetivos trazados por la empresa u organización, y al hecho de que debe ser un proceso sistemático. No obstante, y pese a esto, aún no existe un acuerdo sobre la forma más idónea de evaluarlo.

Hasta aquí podemos encontrar los principales conceptos que se tendrán en cuenta para la evaluación de los diferentes perfiles de poder que tienen los directivos y se relacionará con el nivel de gestión, presentado por sus unidades a cargo, así como con la percepción de satisfacción laboral que muestran los profesores encuestados.

4. Materiales y métodos

4.1. Materiales

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó la clasificación que hace la Universidad de Antioquia de sus unidades académicas por áreas del conocimiento. Es así como encontramos que las 23 unidades se clasifican así:

Tabla 1. Clasificación de unidades académicas por área del conocimiento.
Universidad de Antioquia

Área de las Ciencias Sociales, Educación y Artes	Área de la Salud	Área de las Ciencias Económicas, Exactas e Ingeniería
Facultad de Artes	Facultad de Ciencias Agrarias	Facultad de Ciencias Económicas
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas	Facultad de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias	Facultad de Ciencias Exactas y Naturales
Facultad de Comunicaciones	Facultad de Enfermería	Facultad de Ingeniería
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	Facultad de Medicina	Corporación Académica Ambiental
Facultad de Educación	Facultad de Odontología	
Escuela de Idiomas	Facultad Nacional de Salud Pública	
Escuela Interamericana de Bibliotecología	Escuela de Microbiología	
Instituto de Filosofía	Escuela de Nutrición y Dietética	
Instituto de Estudios Políticos	Instituto Universitario de Educación Física	
Instituto de Estudios Regionales		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Partiendo de esta información y tomando como base la utilización de dos unidades académicas por área del conocimiento, se procedió a seleccionar aquellas que no estuvieran llevando a cabo ningún proceso concerniente con el liderazgo, dentro de sus planes de intervención en la *Gestión del Clima* con la División de Talento Humano de la Universidad. Del área de las Ciencias Sociales, Educación y Artes, se seleccionaron las Facultades de Artes y Ciencias Sociales y Humanas; del área

de la Salud, las Facultades de Ciencias Agrarias y Salud Pública; y del área de las Ciencias Económicas, Exactas e Ingeniería, la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales y la Corporación Académica Ambiental.

Ahora bien, a los directivos (decano o director, vicedecano y jefes de departamento), se les aplicó una encuesta de carácter cualitativo, que pretende conocer su autopercepción sobre los estilos de liderazgo (o conducción de grupos) y tipos de poder que consideran predominan en su comportamiento dentro de su unidad. La encuesta es una adaptación de los instrumentos desarrollados por Hersey-Blanchard y French-Raven respectivamente. A los docentes de planta y ocasionales de las unidades en estudio, se les aplicó la Encuesta de Satisfacción Laboral de la profesora María del Pilar Huertas Quesada (2018), y se adaptó para el caso de una institución de educación superior:

Tabla 2. Encuesta de Satisfacción Laboral

	Escala de calificación				
	Desacuerdo		De acuerdo		
	1	2	3	4	5
1. ¿Siento orgullo de trabajar en esta empresa?					
2. ¿Me siento reconocido por el trabajo que hago?					
3. ¿Soy tratado con respeto?					
4. ¿Me motiva a hacer cada vez mejor las cosas?					
5. ¿Me siento retado a cumplir las metas propuestas?					
6. ¿La comunicación con mi jefe es clara y transparente?					
7. ¿Mi jefe me comparte y enseña lo que sabe para que mejore mis conocimientos en el trabajo?					
8. ¿Me siento apoyado para cumplir las metas?					
9. ¿Siento una relación de confianza con mi jefe que permite un buen ambiente de trabajo?					

10. ¿Me siento a gusto con el equipo de trabajo?					
11. ¿Existe trabajo en equipo y buena cooperación dentro de mi grupo de trabajo?					
12. ¿Mi jefe me retroalimenta frecuente, oportuna y equilibradamente (aspectos positivos y aspectos a mejorar)?					
13. ¿Me siento satisfecho con el trabajo que desempeño?					

Fuente: Huertas, María del Pilar, 2018.

4.2. Metodología

Para la realización de esta investigación, se realizó una entrevista a cada uno de los directores, decanos y vicedecanos de las seis unidades académicas en las que se realizaría el análisis. En ella se les explicó el objetivo de la investigación y, contando con su aval, se entregaron las encuestas para los demás directivos de cada una de ellas. Paralelamente se envió, de manera virtual, la encuesta sobre satisfacción laboral a los profesores de planta (vinculados) y ocasionales de cada unidad. Estos datos se consolidaron y procesaron para obtener información sobre el estilo de liderazgo y perfil de poder de cada uno de ellos, así como la percepción general de satisfacción laboral que reportan los profesores.

A partir de estos hallazgos, se establecieron relaciones entre el grado de satisfacción laboral que manifestaban los profesores, con la autopercepción que tenían los directivos sobre su estilo de liderazgo y perfil de poder. Adicionalmente, se evaluó el reporte generado por la Universidad a través de Strategos (la cual comprende la sumatoria del porcentaje dado por la Dirección de Desarrollo Institucional sobre los logros alcanzados por cada unidad académica o administrativa, en el cumplimiento de metas y objetivos planteados en el plan de desarrollo) sobre el desempeño en la consecución de los objetivos estratégicos de

cada unidad académica, intentando encontrar relaciones entre éste y el estilo de liderazgo de sus directivos.

Al final del trabajo se espera encontrar posibles relaciones o características entre los estilos de liderazgo y tipos de poder de los directivos y el nivel de gestión alcanzado por sus unidades, según los reportes de seguimiento durante el trienio, para cada uno de los indicadores planteados en el plan de acción de cada unidad.

5. Desarrollo del proyecto

La Universidad de Antioquia, mediante el Acuerdo Superior 255 de 2003, expidió su Reglamento de Planeación. En él se establecieron las bases para que la Institución, regida por un plan de desarrollo general, y los respectivos planes y proyectos específicos de cada unidad académica, lleve a cabo un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir con sus responsabilidades de calidad académica y administrativa.

Es así como del ejercicio de planeación surgen los diferentes planes de acción de las unidades académicas, que se materializan con la ejecución de programas, proyectos y objetivos específicos, que se hacen tangibles a través de indicadores y metas para cada año. Estos planes contienen además, para su viabilidad, un plan de financiamiento de los recursos que requieren. La Universidad realiza un proceso de evaluación de los resultados y, con base en ellos, toma la decisión de ajustar lo planeado o de seguir ejecutando, según los parámetros inicialmente previstos. Según el artículo 29 del mismo Acuerdo (2003), se aclara:

La Universidad se compromete con la evaluación de logros del Plan de Acción Institucional y de los correspondientes planes de las dependencias académicas, no sólo para verificar su cumplimiento, sino para reiterar o renovar políticas, objetivos y estrategias y, en suma, para consolidar fortalezas, superar debilidades y proyectar más y mejores propósitos. (p. 8)

Desde el año 2013 la Universidad implementó el proceso de sistematización y control de sus procesos de planeación, a través de un Sistema de Información para el seguimiento y evaluación de los planes de acción institucionales – Strategos Web. En él se hace el registro de los planes de acción con sus diferentes componentes (mapas, objetivos, indicadores e iniciativas); se hace un seguimiento a la ejecución de los planes; se hace una evaluación de la estrategia institucional (alineación y

despliegue) como contribución al logro de los objetivos; y se identifican y proyectan las necesidades de las diferentes unidades para el logro de los objetivos propuestos.

Cada unidad académica, con base en los objetivos estratégicos trazados en el Plan de Acción Institucional, define sus propios indicadores, metas e iniciativas; y cada semestre reporta a través de Strategos, el porcentaje de cumplimiento de los mismos. Para el periodo 2015-2018, la Universidad definió ocho objetivos estratégicos y las unidades definieron igualmente sus contribuciones a los mismos. Revisando los reportes entregados por la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, se encuentra un nivel de cumplimiento de la Universidad de Antioquia, en su conjunto, del 70% del Plan de Acción 2015-2018, con corte a diciembre de 2017.

Tabla 3. Porcentaje de cumplimiento del Plan de Acción 2015-2018. Universidad de Antioquia

Objetivo Estratégico	Porcentaje de cumplimiento el trienio a 2017 ²
1. Promover la formación humanística, científica, artística y deportiva de la comunidad universitaria	80%
2. Mejorar los procesos de admisión, permanencia y graduación en pregrado y posgrado	69%
3. Fortalecer el proceso de selección, formación, evaluación, acompañamiento y reconocimiento de los profesores	67%
4. Proyectar la investigación con estándares internacionales para el beneficio de la sociedad	60%
5. Transformar la regionalización en función de la integración y desarrollo de los territorios	85%
6. Cualificar las formas de relación entre la Universidad y la sociedad	94%
7. Consolidar el gobierno universitario para la academia y la cultura	50%

² El porcentaje de cumplimiento por objetivo estratégico corresponde al promedio de los porcentajes de cumplimiento de los valores alcanzados hasta diciembre de 2017 (se incluyen los valores acumulados de 2015, 2016 y 2017, esto se aplica según la naturaleza del indicador), para cada indicador respecto a las metas establecidas para el trienio 2015-2018; finalmente, el valor global de cumplimiento del plan en el trienio equivale al promedio de los logros de los objetivos estratégicos. Los valores por encima de 100% fueron suavizados al 100%, con el fin de evitar distorsiones en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y del plan.

8. Proveer a la Universidad con la infraestructura física, tecnológica y de soporte para el cumplimiento de su misión	55%
Cumplimiento total del PAI 2015-2018 en el trienio con corte a diciembre 2017	70%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo con estos niveles de logro alcanzados durante el trienio, se observa que las unidades académicas, objeto de evaluación de este estudio, presentaron porcentajes de desempeño muy cercanos al general del plan, como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4. Porcentaje de cumplimiento del Plan de Acción 2015-2018 por unidad académica

Objetivo Estratégico	Facultad de Artes	Facultad de Ciencias Sociales y Humanas	Facultad de Ciencias Agrarias	Facultad Nacional de Salud Pública	Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	Corporación Ambiental
1. Promover la formación humanística, científica, artística y deportiva de la comunidad universitaria	66%	65%	77%	64%	59%	38%
2. Mejorar los procesos de admisión, permanencia y graduación en pregrado y posgrado	100%	98%	79%	73%	60%	74%
3. Fortalecer el proceso de selección, formación, evaluación, acompañamiento y reconocimiento de los profesores	100%	58%	80%	63%	36%	100%
4. Proyectar la investigación con estándares internacionales para el beneficio de la sociedad	88%	77%	98%	61%	68%	75%
5. Transformar la regionalización en función de la integración y	0%	0%	0%	0%	0%	0%

desarrollo de los territorios						
6. Cualificar las formas de relación entre la Universidad y la sociedad	94%	92%	94%	59%	63%	59%
7. Consolidar el gobierno universitario para la academia y la cultura	0%	0%	0%	0%	25%	0%
8. Proveer a la Universidad con la infraestructura física, tecnológica y de soporte para el cumplimiento de su misión	0%	0%	0%	73%	95%	0%
Cumplimiento total del PAI 2015-2018	90%	78%	86%	66%	58%	69%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

No obstante, es importante resaltar que existen algunos objetivos estratégicos que se deben revisar de manera particular, debido a que son más de carácter institucional, por lo que a ellos las unidades académicas no les asignaron indicadores e iniciativas para su contribución. Es el caso puntual del objetivo cinco (Transformar la regionalización en función de la integración y desarrollo de los territorios), al cual el mayor esfuerzo debe provenir de la administración central, en cabeza de unidades administrativas como la Dirección de Regionalización, la Vicerrectoría Administrativa y la misma Rectoría.

Una situación similar se presenta en los objetivos siete (Consolidar el gobierno universitario para la academia y la cultura) y ocho (Proveer a la Universidad con la infraestructura física, tecnológica y de soporte para el cumplimiento de su misión), en los que se proyectan más iniciativas desde la administración central y la Vicerrectoría Administrativa, por un lado, por su carácter de transversalidad a toda la Universidad en el marco de una política general de gobierno y, por otro, por la

necesidad de consecución de recursos para financiar todos los proyectos de inversión e infraestructura.

Ahora bien, revisando en términos generales, podríamos observar que el área de las ciencias sociales, educación y artes, reporta un mayor porcentaje de cumplimiento de su plan de acción, en comparación con las otras dos áreas. La Facultad de Artes encabeza el registro con el mayor nivel de cumplimiento, seguida por la Facultad de Ciencias Agrarias.

En relación con la encuesta de Satisfacción Laboral, se le envió al total de docentes de planta de tiempo completo (que no se encuentran en comisión administrativa), pertenecientes a las unidades académicas mencionadas anteriormente, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 5. Docentes encuestados por unidad académica

Unidad Académica	Docentes de planta de tiempo completo	Docentes que respondieron la encuesta	
Facultad de Artes	63	16	25,4%
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas	103	16	15,5%
Facultad de Ciencias Agrarias	62	19	30,6%
Facultad Nacional de Salud Pública	74	16	21,6%
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	170	17	10,0%
Corporación Académica Ambiental	6	4	66,7%
TOTAL	478	88	18,4%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Es importante tener en cuenta que las corporaciones en la Universidad, a diferencia de las facultades, cuentan con menos personal docente y administrativo, debido a que su principal función es la investigación, a través del trabajo interdisciplinario con

las facultades y el desarrollo de proyectos en calidad de asocio con entidades nacionales e internacionales.

Los resultados del total de 88 docentes que respondieron la encuesta, se muestran en la Tabla 6. Como se puede observar, en casi todas las preguntas, la calificación más alta fue por cinco (totalmente de acuerdo); excepto en las preguntas dos (¿Me siento reconocido por el trabajo que hago?) y 12 (¿Mi jefe me retroalimenta frecuente, oportuna y equilibradamente?), en las cuales la mayor cantidad de respuestas fueron con una calificación de cuatro (algo de acuerdo). En términos generales, los docentes que respondieron la encuesta manifiestan un alto grado de satisfacción laboral y orgullo de trabajar en la Universidad (ver Figura 4).

Tabla 6. Resultados de la encuesta de Satisfacción Laboral

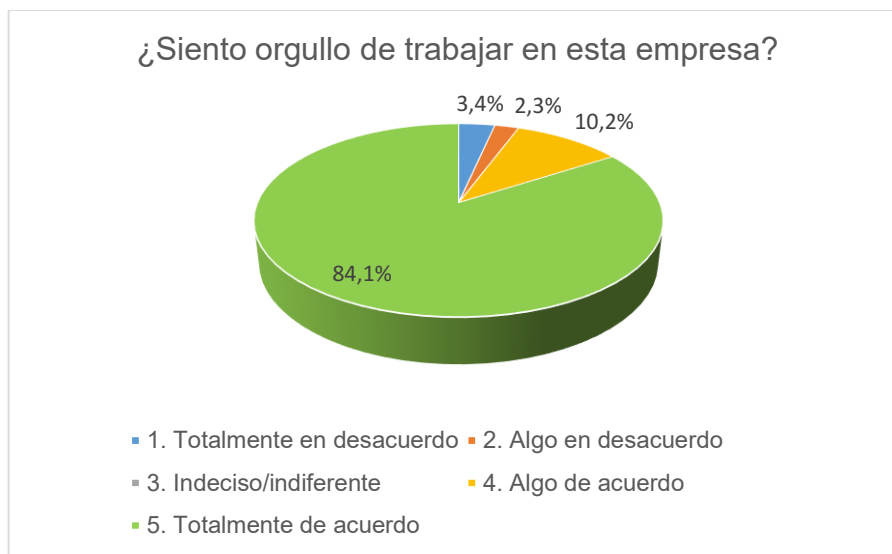
Pregunta	Calificación 5		Calificación 4		Calificación 3		Calificación 2		Calificación 1	
	Rep.	%	Rep.	%	Rep.	%	Rep.	%	Rep.	%
¿Siento orgullo de trabajar en esta empresa?	74	84,1%	9	10,2%	0	0,0%	2	2,3%	3	3,4%
¿Me siento reconocido por el trabajo que hago?	30	34,1%	31	35,2%	20	22,7%	2	2,3%	5	5,7%
¿Soy tratado con respeto?	49	55,7%	22	25,0%	8	9,1%	6	6,8%	3	3,4%
¿Me motiva a hacer cada vez mejor las cosas?	58	65,9%	19	21,6%	6	6,8%	2	2,3%	3	3,4%
¿Me siento retado a cumplir las metas propuestas?	51	58,0%	21	23,9%	11	12,5%	3	3,4%	2	2,3%
¿La comunicación con mi jefe es clara y transparente?	44	50,0%	17	19,3%	10	11,4%	10	11,4%	7	8,0%
¿Mi jefe me comparte y enseña lo que sabe para que mejore mis conocimientos en el trabajo?	27	30,7%	21	23,9%	17	19,3%	10	11,4%	13	14,8%
¿Me siento apoyado para cumplir las metas?	35	39,8%	16	18,2%	19	21,6%	11	12,5%	7	8,0%
¿Siento una relación de confianza con mi jefe que permite un buen ambiente de trabajo?	46	52,3%	13	14,8%	11	12,5%	10	11,4%	8	9,1%

¿Me siento a gusto con el equipo de trabajo?	37	42,0%	18	20,5%	15	17,0%	12	13,6%	6	6,8%
¿Existe trabajo en equipo y buena cooperación dentro de mi grupo de trabajo?	29	33,0%	23	26,1%	13	14,8%	14	15,9%	9	10,2%
¿Mi jefe me retroalimenta frecuente, oportuna y equilibradamente (aspectos positivos y aspectos a mejorar)?	21	23,9%	28	31,8%	12	13,6%	15	17,0%	12	13,6%
¿Me siento satisfecho con el trabajo que desempeño?	59	67,0%	24	27,3%	2	2,3%	1	1,1%	2	2,3%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

No obstante, no se deben desconocer otras respuestas con calificación uno (totalmente en desacuerdo), que si bien no fueron las más votadas, sí tienen un porcentaje importante. Es el caso de las preguntas siete (¿Mi jefe me comparte y enseña lo que sabe para que mejore mis conocimientos en el trabajo?) y 12, en la que los profesores manifiestan una falta de compromiso de los directivos para compartir sus conocimientos y retroalimentar ideas sobre el trabajo realizado.

Figura 4. Respuesta a la primera pregunta de la encuesta de Satisfacción Laboral



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Ahora bien, al analizar los resultados del conjunto de unidades académicas, encontramos grandes coincidencias en las respuestas a varias de las preguntas del cuestionario. A la pregunta ¿Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa?, más del 72% de los docentes de las seis unidades académicas le asigna una puntuación de cinco. Otras preguntas que obtuvieron mayoritariamente una calificación de cinco fueron: ¿Me motiva a hacer cada vez mejor las cosas?, ¿Me siento retado a cumplir las metas propuestas?, ¿La comunicación con mi jefe es clara y transparente? y ¿Me siento satisfecho con el trabajo que desempeño? Estas preguntas, a diferencia de la primera (¿Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa?), hacen alusión más a un sentimiento personal o satisfacción individual (motivación), que a una complacencia o bienestar emergente de las relaciones que se entablan con sus compañeros de trabajo o jefes.

Algunas propuestas teóricas como la *Teoría de la Autodeterminación* (Baard, 2002), plantean la existencia de dos tipos principales de motivación: *la motivación intrínseca*, que hace referencia a realizar una tarea por el placer mismo que ésta produce (disfruta con el proceso), su origen proviene del interior de la persona con el único objetivo de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal; y *la motivación extrínseca*, que hace referencia al desempeño de una actividad por las consecuencias que ésta trae (depende de las satisfacciones que se reciben del exterior), como por ejemplo, recibir una recompensa, un aumento salarial o evitar un “castigo”. Al respecto, varios autores afirman que en las organizaciones, la motivación intrínseca genera mayor calidad que la extrínseca, pues produce efectos más favorables en el rendimiento y productividad de los trabajadores que, a su vez, se manifiesta en una mayor satisfacción laboral y una actitud más positiva hacia su organización.

En la encuesta se puede evidenciar otro tipo de preguntas que, en este mismo sentido, le apunta a factores como el respeto, el apoyo y el trabajo en equipo. A la pregunta ¿Soy tratado con respeto?, se obtuvo una calificación mayoritaria de cinco,

pero con porcentajes mucho menores, que evidencian que si bien existe un ambiente general de respeto, también existen muchas posiciones que distan de esta afirmación. A las preguntas ¿Me siento apoyado para cumplir las metas? y ¿Me siento a gusto con el equipo de trabajo?, también se obtuvieron respuesta mayoritariamente de cinco, pero con porcentajes que no superaron el 50%, de aquí que se puedan percibir relaciones relativamente sanas entre profesionales, pero como tales, no siempre a gusto con el trabajo articulado o mancomunado.

A las preguntas que apuntan a determinar el tipo de relaciones que se perciben con el jefe y los grupos de trabajo o demás profesores, se le debe hacer una revisión individual, si bien los resultados son muy diversos. En facultades como la de Ciencias Sociales y Humanas, por ejemplo, los docentes que aplicaron la encuesta, manifiestan una alta percepción de poca confianza con el jefe, y falta de retroalimentación, así como escasos procesos en los que éste socializa o enseña sus conocimientos en pro de mejorar el trabajo realizado por los profesores.

La Universidad de Antioquia en el 2016 realizó, con participación de la comunidad universitaria, un diagnóstico sobre su contexto interno y externo como base para la formulación del Plan de Desarrollo 2017-2026. En este trabajo se evaluaron, entre otros aspectos relacionados con el profesorado, los siguientes temas que tienen que ver con la satisfacción laboral, encontrando que en términos generales, los docentes se sienten orgullosos de trabajar en la Universidad:

Estímulos en la vida docente: la Universidad cuenta con una política institucional de estímulos para los profesores que se sustenta en el reconocimiento del tiempo de servicio y la producción intelectual. Dentro de las figuras existentes, se encuentran los ascensos en el escalafón docente, la comisión de estudio y la realización de estudios disciplinares, en los que se incluyen tanto los posgrados como cursos de corta duración. Para los docentes vinculados, dentro de los estímulos, está la dedicación exclusiva y el año sabático, así como distinciones y premios que se

otorgan por un desempeño destacado en la docencia, en investigación y en extensión (Universidad de Antioquia - Comité Técnico de Autoevaluación y Acreditación Institucional, 2011).

Sin embargo, en algunos espacios se manifestó el malestar de algunos profesores en su cotidianidad por las condiciones de las oficinas, por el número creciente de estudiantes en los cursos, por la multiplicidad y fragmentación de tareas que deben realizar, por las mismas condiciones de estímulos que generan desigualdades entre ellos (profesores que investigan gozan de más prestigio y prebendas), entre otros.

Condiciones laborales y del clima organizacional: desde el proceso de Desarrollo del Talento Humano, se acompaña en el diseño, ejecución y seguimiento de los planes de intervención de clima organizacional en cada una de las dependencias de la Universidad. Esto da cuenta de la existencia de evaluaciones periódicas que diagnostican la percepción sobre el clima organizacional y consecuentemente señalan programas de intervención. Se realizan actividades de integración, liderazgo, reconocimiento de la labor, formativas (talleres), manual de convivencia, valores, pausas activas, procesos, entre otras.

Un factor que pudo incidir de manera negativa en algunas de las respuestas a las preguntas realizadas a los docentes sobre su satisfacción laboral, es la actual situación financiera de la Universidad y, en general, el déficit de 18,2 billones de pesos de las 32 universidades públicas del país, lo cual ha representado el cese de actividades académicas de algunas de ellas por las continuas protestas y paros de estudiantes y docentes.

Ahora bien, la encuesta sobre inventario de tipos de poder y preferencias en la conducción de grupos, se aplicó a los directivos de las unidades académicas en estudio: decanos, vicedecanos, jefes de departamento y directores de instituto en

las facultades y, para el caso específico de la Corporación Ambiental, estuvo dirigida al director y equipo primario o administrativo.

Del total de directivos (31) de las seis unidades académicas, el 77% de ellos contestó la encuesta, es decir 24. Estos directivos se auto perciben con un estilo de poder Racional (Legítimo), el cual hace referencia a la posición jerárquica que ostentan en la Universidad; sin embargo el 46% de ellos, presentan como segundo estilo, el de Recompensa, entendido como la capacidad de controlar y gestionar las recompensas que se consideran valiosas para los docentes y personal administrativo a cargo, por ejemplo, recursos financieros para la asistencia a eventos, comisiones o descargas en el plan de trabajo, programas de formación, movilidad, compensatorios, mejoramiento de los espacios de trabajo, entre otros.

Tabla 7. Muestra poblacional de directivos

Unidad Académica	N. directivos	Respondieron la encuesta
Facultad Nacional de Salud Pública	4	4
Facultad de Ciencias Agrarias	4	4
Facultad de Artes	5	5
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	6	4
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas	8	3
Corporación Ambiental	4	4
TOTAL	31	24
		77%

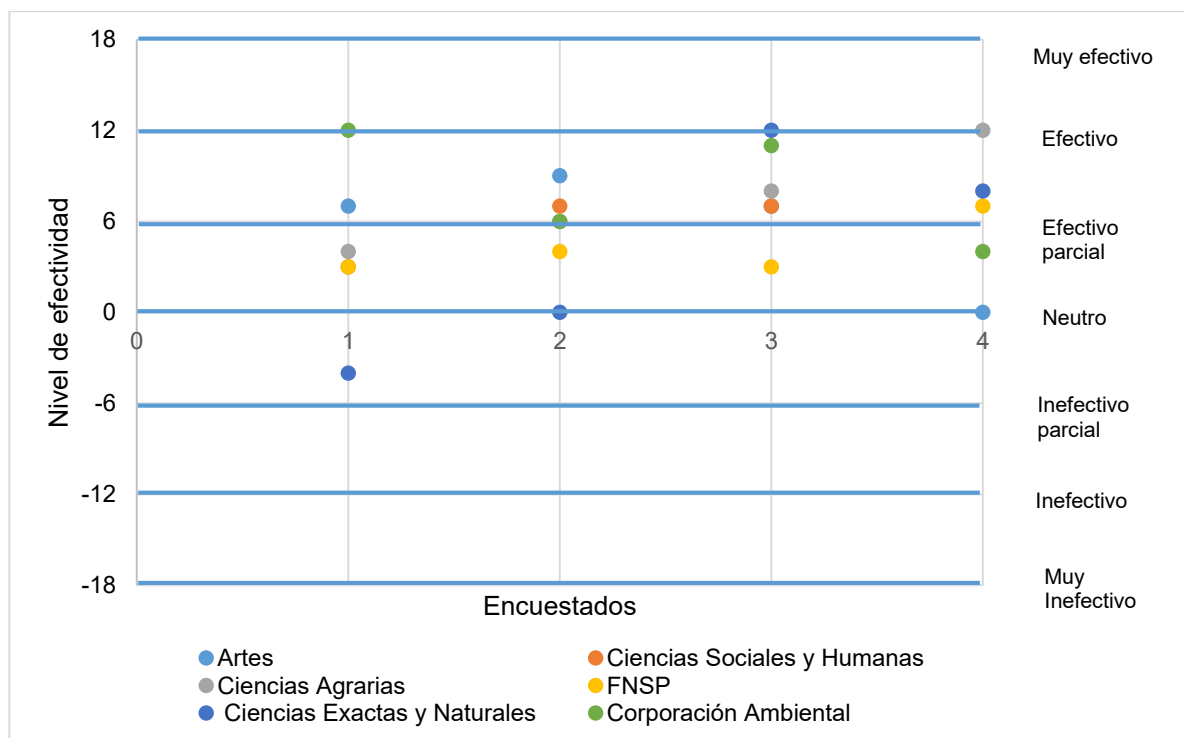
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Adicionalmente, se encontró que el 42% fundamenta su poder como funcionarios Referentes, basados en las características o atributos personales que los demás perciben en ellos; mientras que el 29% de los directivos acompañan su poder Legítimo con el de Experto, resultado de la información, conocimiento y experiencia que tienen sobre sus dependencias, así como los programas y procesos que

manejan en ellas. Como muestran los resultados, ninguno de los directivos basa su poder en la Coerción, lo cual es normal por el tipo de organización que es la Universidad, es decir, una burocracia profesional.

Partiendo de la certeza de que el poder está presente en todo tipo de organizaciones, en las universidades cumple un papel sobresaliente. Además del poder que se ve reflejado, por ejemplo en los directivos, por la autoridad formal del puesto que ocupan, es importante el poder que los conocimientos, las competencias, las habilidades y la experiencia les conceden.

Figura 5. Nivel de efectividad de los directivos



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las universidades públicas son instituciones que de alguna manera tienden a ser democráticas, teniendo en cuenta que dentro de la normatividad institucional, se

contempla la participación de estudiantes, docentes y egresados, en varios de los órganos de gobierno (Consejo Superior, Consejo Académico y Consejos de Facultad) para la toma de decisiones. Los docentes, que son la base de las burocracias profesionales, demandan una mayor descentralización con miras a su participación en espacios de discusión sobre asuntos profesoraes e institucionales. Esta es una de las características fundamentales de las estructuras universitarias que la diferencia de otro tipo de organizaciones, en las que predominan las estructuras jerárquicas y un mayor control formal.

Según los resultados arrojados por el estudio, el 88% de los directivos muestran una preferencia por el estilo de liderazgo S2 – Persuasor, el cual se sustenta en un gran interés por las personas y, al mismo tiempo, preocupación por las tareas que ellos deben realizar. Este líder tiende a establecer y explicar las decisiones, dando la oportunidad de que los subordinados realicen preguntas y así obtengan mayor claridad y comprensión de las tareas que deben realizar. Aquí se evidencia la necesidad de un menor nivel de apoyo y supervisión.

Este liderazgo persuasor está acompañado por un estilo de liderazgo S3 – Participativo, según la elección que hizo el 67% de los directivos encuestados. Este líder se caracteriza por una combinación de gran interés por las personas y las relaciones, y poco interés por las tareas. Tiende a compartir las ideas con los subordinados, al tiempo que permite y promueve la participación en la toma de decisiones; facilita que los subordinados exploren sus capacidades y los motiva en la búsqueda de nuevas responsabilidades, por lo que para él ya no existe la necesidad de realizar una permanente dirección o supervisión, no obstante, seguirá ofreciendo apoyo, con el fin de reforzar este interés en ellos.

Estos estilos de liderazgo están estrechamente relacionados con la percepción que los directivos tienen del nivel de madurez que alcanzan sus equipos de trabajo, para la realización de determinadas tareas o funciones; es así como pueden percibir que

ellos manifiestan un grado de madurez bajo a moderado (M2), por lo que el estilo de liderazgo más apropiado es el persuasivo (S2); no obstante, también se evidencia para otro tipo de responsabilidades, un nivel de madurez que varía entre moderado y elevado (M3), por lo que en estas situaciones el estilo más conveniente es el participativo (S3), lo que les permite hacer un tránsito hacia la delegación de las tareas y menor supervisión.

En relación con la efectividad del estilo de liderazgo de los directivos, se encontró que el 58% de ellos es efectivo, el 29% es efectivo parcialmente, el 8% neutro y el 4% inefectivo parcial. Aunque estos resultados no son muy alentadores, según estudios recientes, no existe un estilo óptimo de liderazgo. Esta efectividad tiene que ver con la capacidad del líder para adoptar el estilo de liderazgo más adecuado según la situación, contexto, nivel de madurez del equipo de trabajo y la organización a la cual pertenece.

La Tabla 8 muestra los resultados de tipo de poder, preferencia en la conducción de grupos y nivel de efectividad para cada una de las unidades académicas estudiadas:

Tabla 8. Resultados encuesta a directivos

Unidad Académica		Tipo de poder (los de mayor puntaje)					Preferencias en la conducción de grupos (los de mayor puntaje)				Nivel de Efectivid.
		Legítimo	Recompensa	Coercitivo	Experto	Referente	S1	S2	S3	S4	
Facultad de Artes	1	X	X					X	X		7
	2	X			X			X			9
	3	X			X			X			7
	4	X	X				X	X			0
	5	X			X	X		X	X		3
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas	1	X	X					X	X		3
	2	X				X		X	X		7
	3	X	X				X		X		7
Facultad de Ciencias Agrarias	1	X	X			X		X			4
	2	X	X					X	X		6
	3	X				X		X	X		8
	4	X				X		X	X		12
	1	X				X		X	X		3

Facultad Nacional de Salud Pública	2	X			X			X			4
	3	X	X			X		X			3
	4	X			X	X	X	X			7
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	1	X	X					X	X		-4
	2	X				X			X		0
	3	X			X			X	X		12
	4	X				X		X	X		8
Corporación Académica Ambiental	1	X	X						X		12
	2	X	X				X	X			6
	3	X			X			X	X		11
	4	X	X					X	X		4

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Si se hace el análisis por área de conocimiento, como clasifica la Universidad sus unidades académicas, se encuentra que los directivos de las Facultades de Artes y Ciencias Sociales y Humanas presentan una preferencia por el tipo de poder legítimo, acompañado por el de recompensa. No obstante, en Artes, tres de los directivos presentan también un tipo de poder experto, y uno de Sociales, se auto percibe como referente. El estilo de liderazgo que predomina en ambas dependencias es el persuasivo y participativo; con un nivel de efectividad entre seis y 12 (efectivo), equivalente al 62%. Ahora bien, en términos de desempeño, las unidades reportan un porcentaje de logro del plan de acción del 90 en Artes y del 78 en Sociales, ambas por encima del nivel alcanzado por la Universidad en su conjunto.

En estas áreas, los docentes encuestados reportaron en términos generales, una buena satisfacción laboral, sin desconocer que factores como la retroalimentación, la relación y la comunicación con el jefe, según los resultados obtenidos, son aspectos a mejorar.

Por otra parte, en el área de Salud, las Facultades de Ciencias Agrarias y Salud Pública, continúa predominando el poder legítimo, acompañado por el tipo referente. Particularmente en esta área es donde más se evidencia la

autopercepción de este último tipo de poder, entendido dentro de esta clase de organizaciones como el poder que ejercen algunos miembros, que por medio de su conducta, eficiencia, respeto, honradez, carisma y otros aspectos de su personalidad, son tomados como ejemplo o modelo a seguir por los demás miembros de sus equipos de trabajo, identificándose de alguna manera con ellos.

Los estilos de liderazgo de mayor preferencia son el persuasivo y participativo, y los niveles de efectividad varían entre efectivo y efectivo parcial. Lo anterior se confirma con los resultados obtenidos en el logro de los indicadores del plan de acción, 86% y 66% respectivamente. Este último por debajo del nivel institucional reportado. Al igual que en las otras dependencias, los docentes manifiestan sentirse satisfechos laboralmente. En esta encuesta se pudo observar que existe un porcentaje medianamente significativo de profesores que manifestaron no estar a gusto con aspectos como el trabajo en equipo y cooperación dentro del grupo de trabajo; y con el proceso de retroalimentación por parte del jefe.

Finalmente, en el área de las Ciencias Económicas, Exactas e Ingeniería, los resultados de la encuesta a los directivos de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales y de la Corporación Académica Ambiental mostraron una similitud en la autopercepción del tipo de poder, legítimo. Este resultado se acompaña de un tipo de poder referente en Ciencias Exactas y recompensa en la Corporación Ambiental. En estas dependencias se observan unas marcadas diferencias en el nivel de efectividad de los estilos de liderazgo; en Ciencias Exactas, se encuentran niveles de inefectivo parcial, neutro y efectivo, mientras que en la Corporación Ambiental predominan niveles de efectividad entre seis y 12 (efectivo). Estas últimas unidades académicas presentaron un porcentaje de logro en el plan de acción del 58% y 69% respectivamente, por debajo del institucional. En términos de satisfacción laboral, los docentes manifiestan sentirse satisfechos. No obstante, los profesores de Ciencias Exactas y Naturales presentan leves porcentajes de insatisfacción con

aspectos relacionados con el equipo de trabajo y la retroalimentación por parte del jefe.

En conclusión, el tipo de poder predominante es el legítimo, que si bien es ejercido con el respaldo de unas normas institucionales que son compartidas al interior de la Universidad y que le otorgan a los directivos que ejercen el poder el derecho para hacerlo, no es lo que se esperaba en un tipo de organización como las universitarias, donde se esperaría que prevalezca el experto, como aquel poder que está fundamentado en el conocimiento y experticia de los docentes que ejercen cargos directivos.

El segundo tipo de poder predominante es el de recompensa, que está basado en la capacidad que tienen los directivos de gratificar o recompensar con incentivos positivos a sus subordinados, con el fin de obtener aquello que desean o necesitan. Este tipo de poder es visible en la Universidad, al plantear la posibilidad de obtener algún tipo de incentivo o prebendas, que puede estar representado en mejoras en los ingresos o en el bienestar laboral o personal.

En relación con el estilo de liderazgo, los resultados de las encuestas muestran la preferencia en la conducción de grupos por los estilos S2 (Persuasivo) y S3 (Participativo), que se caracterizan por estar altamente orientados a las personas y al relacionamiento, por lo que son reconocidos como líderes cercanos a los empleados; en el caso de S2 complementan sus perfiles con una alta orientación a la tarea o responsabilidades, manteniendo un equilibrio entre ambos aspectos. Esta conclusión se ratifica con los resultados arrojados por la encuesta de satisfacción laboral aplicada a los docentes y en donde se percibe un clima organizacional favorable. En cuanto a la efectividad del liderazgo, se encontró que el 58% de los directivos se encuentra en una escala entre 6-12 (efectivo), lo cual se ve reflejado en las variaciones de los porcentajes de logro alcanzados en los indicadores del

plan de acción de sus dependencias, lo que evidencia que no existe una relación directa entre estas variables.

Con base en estos resultados, es posible concluir que no existen relaciones directas o visibles entre el nivel de desempeño y el estilo de liderazgo, porque si bien la mayoría de los directivos poseen un estilo predominantemente S2 y un tipo de poder legítimo, los resultados del desempeño variaron significativamente de una unidad a otra.

6. Conclusiones

Según los resultados de las encuestas de autopercepción aplicadas a los directivos de seis de las 23 unidades académicas de la Universidad, se evidencia una tendencia marcada por el estilo de liderazgo S2 (Persuasivo) y S3 (Participativo), orientado a las relaciones interpersonales con los docentes, evidenciando al mismo tiempo, una gran preocupación por el cumplimiento de las tareas o responsabilidades. Estos estilos de liderazgos están estrechamente relacionados con la percepción que ellos tienen del nivel de madurez que alcanzan sus equipos de trabajo; es así como pueden percibir que sus equipos manifiestan un grado de madurez bajo a moderado (M2) y moderado a elevado (M3), lo que les permite hacer un tránsito hacia la delegación de tareas y menor supervisión.

La participación de los docentes para la toma de decisiones se materializa a través de las reuniones de los diferentes Consejos de Facultad o Consejo Directivo, en el caso de la Corporación, órganos definidos en el Estatuto General de la Universidad, en su artículo 57, como un organismo decisorio en lo académico y asesor del decano en los demás asuntos, donde se escuchan y tienen en cuenta los puntos de vista y opiniones sobre diferentes temas. A pesar de que existen mecanismos de evaluación de los docentes, por parte de los estudiantes, la labor profesoral no tiene mayor control y seguimiento por parte de los decanos y jefes de departamento.

El estudio mostró una ausencia de liderazgo S4 (Delegativo), lo cual es interesante, teniendo en cuenta que la base de la estructura de la Universidad son docentes altamente calificados, los cuales están en capacidad de coordinar o desarrollar proyectos o actividades especiales si su jefe inmediato se los delega, como por ejemplo, a través de la figura de dedicación exclusiva para procesos de acreditación, autoevaluación u otros proyectos especiales. A esto se suma, que en la Universidad los profesores son autogestores de sus cursos y proyectos de investigación y

extensión, lo cual debería ser factor clave para delegar ciertas funciones. Sin embargo, no se hace evidente en la autopercepción que tienen los directivos.

El estilo de liderazgo S1 (Directivo), es un estilo que poco se presentó en la autopercepción de los directivos; sin embargo, este estilo es importante ejercerlo y tenerlo en cuenta en aquellos casos donde los docentes son nuevos, con poca experiencia en el campo de la docencia y posiblemente jóvenes. Es importante que los líderes desarrollen este estilo para poder entrenar y orientar de mejor manera a estos recién vinculados con la Universidad y, cuando ya estén preparados puedan ser más independientes, de modo que el líder pueda ejercer otro tipo de liderazgo.

De otro lado, se encontró que el tipo de poder que predomina en estos directivos es el legítimo, es decir, sustentado en el cargo que ocupan dentro de la estructura organizacional de la institución, el cual está acompañado por el poder de recompensa, es decir, la posibilidad que tienen los decanos, vicedecanos y jefes de departamento de autorizar permisos, comisiones, descargas laborales o contratos de cátedra para actividades especiales, entre otros incentivos. Los resultados en ningún momento dan cuenta de líderes coercitivos, que ejerzan su poder con los docentes para el cumplimiento de sus funciones, a través de la amenaza o mediante una orden formal por escrito. Esto es difícil que se presente en la Universidad, dado que los docentes están respaldados por la Asociación de Profesores, la cual promueve permanentemente la participación en la toma de decisiones de índole académico y administrativo, así como mayores prebendas y autonomía en su hacer.

No es sorpresa haber encontrado en los resultados una alta satisfacción laboral de los docentes encuestados, debido al orgullo y sentido de pertenencia que tienen la mayoría de los empleados docentes y administrativos por la Universidad. Esta satisfacción se ve impactada positivamente por el estilo de liderazgo y el tipo de poder ejercido por los directivos de las unidades académicas, el cual presenta un

equilibrio entre la orientación a las personas y a la tarea, aunque esta última sin mucho control y seguimiento.

Los estilos de mayor preferencia de los directivos encuestados, S2 y S3, resultaron ser efectivos y efectivos parcialmente, lo cual es favorable para la Institución, debido a que le permite lograr los objetivos y metas trazados, en consonancia con el sentido de una universidad pública, orientada al logro de resultados y a la orientación hacia las personas, con una comunicación clara y abierta y un trato respetuoso. En la medida en que estos estilos de liderazgo de los directivos de la Universidad sean flexibles y los puedan adaptar al nivel de madurez que poseen los docentes, a la disposición de sus equipos de trabajo y a los constantes cambios internos y externos, podrán ser más efectivos en el tiempo.

Otro hallazgo importante son las marcadas diferencias en los niveles de logro alcanzados por las unidades académicas en la ejecución del Plan de Acción 2015-2018, según las metas establecidas para cada uno de los indicadores estratégicos. Algunas facultades, como la de Artes, obtuvieron un 90% de desempeño, por encima del logro general alcanzado por la Universidad del 70% en el trienio, en contraste con resultados como el de Ciencias Exactas y Naturales del 58%. Por lo anterior, es posible concluir que estos niveles de desempeño no tienen relación con los estilos de liderazgo y tipos de poder ejercido por los directivos encuestados.

Si bien no se encontró relación entre el tipo de poder y el estilo de liderazgo ejercido por los directivos, existen otros atenuantes para el nivel de desempeño alcanzado por estas unidades, que deben ser tenidos en cuenta, como lo son los cambios en los equipos directivos, la correcta definición de metas e indicadores y la falta de consenso en la proyección de estas al interior de las unidades académicas.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta que en este tipo de organizaciones, los equipos de trabajo están conformados por profesionales capacitados y

orientados al cumplimiento de los objetivos, lo cual ha permitido que, independientemente del directivo que se encuentre en el cargo, las unidades en su conjunto siempre propenderán por el mejor desarrollo de sus responsabilidades y tareas, así como por el logro de la función misional de la Universidad.

7. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados del estudio, se recomienda fortalecer las líneas de trabajo de clima organizacional que desarrolla la División de Talento Humano en algunas dependencias administrativas y académicas de la Universidad, aclarando que se han encontrado resultados positivos en algunas de ellas, que ya han iniciado estos procesos de acompañamiento e intervención. Se propone una ruta de gestión del clima que inicie con una etapa de sensibilización, en la que se socialicen las bondades del proceso; un trabajo de diagnóstico a través de grupos focales, encuestas o entrevistas; el diseño de un plan de intervención, que incluya las diferentes acciones a realizar, responsables, cronograma y presupuesto; y la ejecución del plan, en la que se incluyan mecanismos o herramientas de seguimiento, evaluación y retroalimentación. En cualquier caso, esta intervención debe incluir los temas de liderazgo y trabajo en equipo.

La Universidad de Antioquia en coordinación con la División de Talento Humano y la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas, debería crear un programa de Formación en Gestión y Liderazgo, dirigido a directivos universitarios, con el fin de fortalecer las habilidades y capacidades administrativas y las del rol de directivo, para desempeñarse como gestores del desarrollo de sus unidades y de la Institución, y contar con herramientas que conduzcan a acciones y resultados alineados con la planeación institucional y el plan de desarrollo de las diferentes unidades académicas y administrativas.

Referencias

- Baard, P. (2002). Intrinsic Need Satisfaction in Organizations: A motivational Basis of Success in For Profit and not For Profit Settings. En *Handbook of Self Determination Research* (pp. 255-275). New York: University of Rochester Press.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: McGraw – Hill.
- Boada, J. y Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15, (2), 151-166.
- Blum, M. y Naylor, J. (1977). *Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*. México D.F., México: Ed. Trillas.
- Bennis, W. (1984). The four competencies of Leadership. En: *Training and Development Journal*. (Agosto, pp. 15-19).
- Chiang, M., Gómez, N. y Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración, julio – diciembre, 2014*. 30, (52), 65-74.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. *Biblioteca Comillas, Economía*, Vol.2.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Novena ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.

- Daft, R., y Steers, R. (1997). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Ciudad de México: Limusa S.A.
- Dahl, R. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Emerson, R. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: acuerdos, dualidades y divergencias* (Primera ed.). Buenos Aires: Pearson Education S.A.
- French, J. y Raven, B. (1959). The bases of social power. En: D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-157). Oxford, England: Univer. Michigan.
- Gibson, J., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones. Comportamiento Estructura Procesos*. (Décima edición). México: McGraw-Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K., y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- Hodge, B. y Anthony, L. (1998). *Teoría de la organización, un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Huertas, María del Pilar (2018). *Estilos de liderazgo en equipos con colaboradores de la generación Y o millennials. Efectividad y satisfacción. Una aproximación*

en el entorno de un contact center en Bogotá (tesis de maestría). Universidad Eafit, Bogotá, Colombia.

Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. En: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.

Manosalvas, C., Manosalvas, L. y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *ADMINISTER*, enero – junio, (26), 5-15.

Maxwell, J. (1996). *Desarrolle los líderes que están alrededor de usted*. Nashville, Estados Unidos: Editorial Caribe.

Mintzberg, H. (2001). Diseño organizacional: ¿moda o buen ajuste? En: Bower, J. *Oficio y arte de la gerencia*, Vol. 2, pp. 109-135. Barcelona: Norma.

Peiró, J. M. (2000). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Pérez, G., Jiménez, G., y Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *Entramado*, enero - junio, 2017. 13, (1), 48-61.

Pfeffer, J. (1993). *El poder en las organizaciones: política e influencia en una empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

Ramírez, A. y Benítez, J. (2012). Satisfacción laboral en una institución educativa de nivel superior del Estado de México. *Acta Universitaria*, 22 (8), 33-42.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pretince Hall.

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.

Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Soto Lombana, Carlos Arturo (2016). El guiño del rector. En: *Mesa de interlocución-contenido UdeA. Plan de Desarrollo 2017-2026* (pdf). Disponible en: www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/.../documento-insumo1-mesa3.pdf?...

Stoner, J. y Freeman, R. (1994). *Administración*. 5ta. Edición. México: Prentice Hall.

Universidad de Antioquia (1995). *Plan de Desarrollo 1995-2006, La Universidad para un nuevo siglo de las luces*. Medellín, Colombia.

Universidad de Antioquia (2006). *Plan de Desarrollo 2006-2016, Una Universidad investigadora, innovadora y humanista al servicios de las regiones y del país*. Medellín, Colombia.

Universidad de Antioquia (2017). *Plan de Desarrollo Institucional 2017 – 2027, Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios*. Medellín, Colombia.

Universidad de Antioquia - Comité Técnico de Autoevaluación y Acreditación Institucional (2011). *Autoevaluación Institucional 2006-2010*. Informe final. Medellín, Colombia.

Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.

Yarce, J. (2015). ¿Por qué se necesitan directivos líderes en las universidades? *Observatorio de la Universidad Colombiana*. Entrevista realizada por la Asociación de profesores de la Universidad Nacional de Colombia – APUN, en marzo 9 de 2015.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones* (Sexta ed.). (Y. Moreno, Trad.). Madrid: Prentice-Hall